

## **Salitoiminnan kehittämissuunnitelma EBN Areena Oy:lle**

Tuomas Katila

<b>Tekijä</b> Tuomas Katila	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Salitoiminnan kehittämissuunnitelma EBN Areena Oy:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön on tilannut EBN Areena, mikä on Lahdessa sijaitseva toiminnallisen harjoittelun sali. Työtä käytetään osana yrityksen toiminnan kehittämistä. EBN Areenan missiona on tuottaa asiakkailleen monipuolista valmennusta toiminnallisen harjoittelun parissa. Asiakaskunta koostuu enimmäkseen henkilöasiakkaista, jotka ovat myös työssä tarkastelun kohteena.</p> <p>Roolini oli toimia palvelukehitysprosessin fasilitaattorina eli mahdollistajana. Tavoitteena oli tutkia EBN Areenan asiakkaita sekä osakkaita ja sen pohjalta luoda kehityssuunnitelma, jota tilaaja lähtisi toteuttamaan itsenäisesti. Kyselyiden tavoitteena oli löytää asiakkaiden tarpeet, tutkia osakkaiden näkemyksiä salin toiminnasta sekä tarkastella kohtaavatko asiakkaiden tarpeet palveluiden muodostamaan kokonaisuuteen eli tarjoomaan.</p> <p>Työ aloitettiin heinäkuussa 2017 EBN Areenan yhteyshenkilön kanssa. Ensimmäisessä palaverissa pohdittiin Areenan mahdollisia kehityskohteita ja työkaluja niiden selvittämiseksi. Lopputuloksena päädyttiin purkamaan yrityksen toimintatapoja asiakkaiden ja palveluntarjoajan tarpeiden kohtaamisen kautta. Lokakuun alussa toteutetun asiakaskyselyn ja osakkaiden haastattelun pohjalta analysoitiin mahdollisia heikkoja lenkkejä ja luotiin yhdessä kehittämispalaverissa toimintasuunnitelma.</p> <p>Kerätyn tiedon pohjalta isoimmaksi ongelmaksi paljastui viestintä – sekä sisäinen, että ulkoinen. EBN Areenan palveluissa ei itsessään havaittu isoja puutteita. Asiakkailta saatiin tärkeää tietoa avoimien kehitysehdotusten muodossa, mitä lähdettiin resurssien puitteissa viemään eteenpäin.</p> <p>Yksinkertaisten toimenpiteiden kautta Areenan toimintamalleista löydettiin selkeitä kehityskohteita. Näiden purkaminen johdetussa työpajassa portaittaisen sekä selkeän kehityssuunnitelman luominen optimoi vähäisten resurssien käyttöä. EBN Areenan olisikin hyvä pohtia palvelukehittelyn jatkoa ulkopuolisen fasilitaattorin johtamana. Näin toimintaa pystyttäisiin tarkastelemaan yrityksen ulkopuolelta ja kokonaisuutta olisi helpompi hallita.</p> <p>Osakkaat kokivat saaneensa työstä arvokasta hyötyä toiminnan kehittämiseen ja nykytilanteen määrittämiseen. Erityisen hyödylliseksi havaittiin työpajan pohjalta luodut toimenpiteet, mitkä pohjautuivat asiakaskyselystä kerättyyn dataan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kuntosalit, palvelut, kehittäminen, suunnitelmat, asiakastyytyväisyys.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	EBN Areena .....	2
3	Asiakaskokemus ja sen kehittäminen palveluissa .....	3
3.1	Asiakaskokemus yleisenä ilmiönä .....	6
3.2	Asiakaskokemus yrittäjän näkökulmasta .....	7
3.3	Asiakaslähtöisyys yrityksen toimintamallien keskiössä .....	8
3.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen .....	11
4	Tutkimus .....	16
4.1	Tutkimuksen toteutus .....	17
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	17
5	Tulokset .....	19
5.1	Ketä Areenan asiakkaat ovat ja mitä palveluita he tarvitsevat? .....	19
5.2	Ovatko Areenan osakkaat tietoisia asiakkaiden tarpeista? .....	22
5.3	Vastaavatko osakkaiden näkemykset toisiaan? .....	24
6	Johtopäätökset .....	25
6.1	Rekrytointiprosessi .....	28
6.2	Jatkotoimenpiteet .....	28
6.3	Kehityssuunnitelma .....	29
7	Pohdinta .....	30
	Lähteet .....	32
	Liitteet .....	35
	Liite 1. Asiakaskysely saateviesteineen .....	35
	Liite 2. Osakkaiden saateviesti .....	36
	Liite 3. Tuntikuvaus .....	36
	Liite 4. Service Blueprint .....	37
	Liite 5. Ohjaajien rekrytointiviesti .....	37
	Liite 6. Kehityssuunnitelma .....	39

# 1 Johdanto

Liikuntatrendin yleistyessä kysyntä kasvaa ja tämän myötä tarjonta lisääntyy jatkuvasti. Salitoiminnassa mukana olevien yritysten tulee jatkuvasti etsiä uusia tapoja erottua alati kasvavasta massasta. Pelkällä tuotteella on vaikea erottua joukosta ja usein tämä johtaakin vain hintakilpailun muodostumiseen, missä ainoastaan isoilla kuntosaliketjuilla on mahdollisuus menestyä. Salitoiminnassa onkin siirryttävä palveluiden hallintaan ja sitä kautta asiakaskokemuksen eteenpäin viemiseen.

Kun palvelua lähdetään kehittämään, tulee jatkuvasti miettiä kysymystä: Ketä varten palvelua luodaan? Vastaus on tietenkin asiakas. Miten palvelua puolestaan voidaan kehittää asiakkaalle? Tämä tapahtuu tuntemalla asiakas ja hänen tarpeet. Kun nämä yhdistetään salin omiin tavoitteisiin, pystytään luomaan palvelukokonaisuus, mikä antaa kuluttajalle elämyksen. EBN Areena on kompakti saliyritys, missä asiakkaat halutaan pitää toiminnan keskiössä. Pienyrityksen toiminnassa resurssit ovat usein haasteena. Jotta tämä ongelma voidaan minimoida, on jokaisen muutoksen oltava harkittu ja kohti tavoitteita vievä. Sitä varten tämä opinnäytetyö ohjaa suunnittelua ja toteutusta kohti optimaalisempaa liiketoimintaa. Tämä opinnäytetyö ohjaa suunnittelua ja toteutusta – pieniä muutoksia, järkevästi.

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää EBN Areenan osakkaille nykyistä tilannetta ja luoda selvinneiden tietojen pohjalta toteuttamiskelpoinen kehityssuunnitelma, mikä auttaa yrityksen liiketoimintaa jatkossa. Kehityssuunnitelma pohjautuu asiakaskyselyn ja haastatteluiden kautta saatuun tietoon. Näitä tietoja käytettiin apuna rajaamaan ideointia, minkä pohjalta rakennettiin suunnitelman runko. Kun toimintaa saadaan vietyä eteenpäin selkeiden askelten kautta, on tekeminen mieltämyksellistä myös osakkaille ja työntekijöille. Työ pyrkii täten vähentämään epävarmuutta työyhteisössä.

## 2 EBN Areena

EBN Areena Oy (jatkossa 'Areena') on perustettu 14.01.2015 (YTJ 2017). Sali sijaitsee Lahdessa ja se avattiin asiakkaille keväällä 2015. Osakeyhtiön osakaina toimivat Tommi Ojanen, Jussi Kortepuro, Jaakko Kivelä, EBN Supplement Oy sekä Jukka Rajala. Yrityksen ensimmäisen vuoden liikevaihto oli 29 000 €, mikä kasvoi 70 000 euroon yrityksen toisena vuotena (Asiakastieto 2017). Kolmannelle vuodelle on odotettavissa jälleen liikevaihdon ja tuloksen kasvua.

Areena on toiminnallisen harjoittelun sali, jossa yhdistyy kehonpaino- ja paino-harjoittelu sekä yksilö- ja ryhmävalmennus. Toiminnan keskiössä on monipuolisen harjoittelun filosofia, mikä pyritään tuomaan asiakkaalle kokonaisvaltaisen valmennuksen kautta. Areena tarjoaa asiakkailleen monipuolisia liikunta-palveluita. Toiminta pohjautuu valmennusosaamiseen. Tämän lisäksi Areena mahdollistaa omatoimisen liikkumisen tarjoamalla tilojaan asiakkaiden vapaa-seen harjoitteluun.

Areenan arvoja ovat monipuolisuus, laatu ja yhteisöllisyys. Toiminnan keski-össä on asiakas omine tarpeineen. Areenan tärkein tehtävä on näiden tarpei-den täyttäminen. Areena vastaa asiakkaan tarpeeseen monipuolisen ja laa-dukkaan valmennuksen mahdollistamisesta. Visiona on toimia yhteisöllisten ja laadukkaiden valmennuspalveluiden tarjoajana, missä asiakasta kuunnellaan.

Areenan asiakasrekisterin 690 asiakastiedosta 643 on henkilöasiakasta, 26 yritysasiakasta, 20 joukkuetta ja 1 kunnallinen palvelu. Näistä henkilöasiak-kaista aktiivisia (1.10.2017) on 103, joista 44 omistaa kuukausikortin, 30 oma-toimikortin ja 33 omistaa 10 kerran kortin. (Tehden 2017.)

### 3 Asiakaskokemus ja sen kehittäminen palveluissa

Asiakas määrittelee yrityksen menestymisen (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 13). Keskinen & Lipiäinen (2013, 37-38) jakavat asiakkaat kolmeen kategoriaan: seikkailijoihin, jotka ovat niin kiinnostuneita palveluista, että ottavat itse selvää eri vaihtoehtoista ja kokonaisuuksista. Määrätietoiset asiakkaat, jotka taas eivät ole niin kiinnostuneista eri vaihtoehtoista vaan ohjautuvat muiden antamien suositusten mukaan. Viimeisenä ryhmänä ovat seurailijat, jotka kulkevat muiden tekemien päätösten perässä. Todellisuudessa jokainen asiakas on sekoitus näitä kaikkia ja rooli voi vaihtua palveluprosessin eri vaiheissa. Tästä johtuen, asiakkaiden kanssa työskentelevän henkilöstön on tärkeää tunnistaa ja oppia ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä.

Asiakaslähtöisyys on prosessi, jossa palvelun tai tuotteen kehittelyn keskiössä on asiakastarpeineen (Customer Service Manager 2016). Kaiken keskiössä on siis ymmärrys asiakkaasta (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37). Tuulaniemi (2011, 104) määrittelee palvelun tarjoajan ja asiakkaan väliseksi vuorovaikutusprosessiksi. Samalla Tuulaniemi toteaa palveluiden perimmäiseksi tavoitteeksi asiakkaan ongelman ratkaisemisen. Grönroos puolestaan määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään” (Grönroos 1998, 52). Palvelu on siis prosessi, jonka keskiössä on vuorovaikutus. Väestöliitto (Väestöliitto 2017) määrittelee vuorovaikutuksen kahden tai useamman ihmisen väliseksi. Tätä palvelun tuottajan ja kuluttajan välistä interaktiota voidaan kutsua palveluprosessiksi. Palveluprosessi puolestaan välittää asiakkaalle palvelun sisällön. Tätä voidaan kutsua palvelutarjoomaksi, mikä koostuu lähtökohtaisesti perus- tai ydinpalvelusta ja lisäpalveluista (Grönroos 2001, 225).

Kun näitä määritelmiä tutkitaan, niin huomataan asiakkaan olevan toiminnan ytimessä – tai näin ainakin pitäisi olla. Thompson (14.6.2012) esittelee blogissaan Customer Think Corp:n muodostamat asiakaskeskeisyyden neljä tasoa: Asiakkaisiin keskittynyt, reagoiva tai sitoutunut sekä asiakkaista innostuva (kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakaskeskeisyyden tasot (Thompson 14.6.2012)

Todella usein ”asiakaslähtöinen yritys” jää todellisuudessa alimmalle eli asiakaskeskeiseen keskittyneelle tasolle. Kehittyminen vaatii irrottautumista asiakkaiden muuttamisesta tuotoiksi. Siirtyminen asiakkaiden tuntemisen ja palvelemisen hallintaan myös liiketoiminnan ulkopuolella nostaa yrityksen toimintaa pyramidissa ylöspäin. Thompson (14.6.2012.)

Kun puhutaan asiakkaasta ja hänen tarpeistaan nousee esiin eri motivaation lähteet. Näitä voidaan tutkia Steven Reissin motivaatioteorian mukaisesti. Siinä ihmisellä on 16 elämän perustarvetta, joihin jokaiseen liittyy tiettyjä tavoitteita. Työn kannalta näistä motiiveista eli tarpeista olennaisiksi nousee uteliaisuus, hyväksyntä, säästäminen, sosiaaliset kontaktit, voittaminen, ruumiillinen aktiivisuus sekä mielenrauha. (Mayor & Risku 2015 21-26.)

Kun pohditaan yllämainittuja motiiveja, huomataan että niistä jokaista asiakas pystyy tietyissä määrin hakemaan yrityksen palveluiden kautta. Nämä ovat perimmäisiä tarpeita, mitä kuntosalilla on mahdollisuus tyydyttää asiakkaan elämässä, joten yrityksen kannalta on erittäin tärkeää huomioida nämä osana toiminnan suunnittelu.

Asiakkaat itsessään havainnoivat palveluista lähtökohtaisesti viittä eri laatutekijää: Luotettavuus, vakuuttavuus, empaattisuus, reagointialttius sekä konkreettinen ympäristö. Luotettavuus muodostuu, kun yritys pystyy täsmällisesti kattamaan oman palvelulupauksensa. Vakuuttavuus syntyy, kun pystytään antamaan asiakkaalle ammattitaitoinen ja uskottava vaikutelma. Empaattisuus-

teen päästään, jos pystytään tarjoamaan asiakkaalle henkilökohtaista huomiota ja huolenpitoa. Reagointialttius puolestaan tulee kyvystä ratkaista asiakkaan ongelmat nopeasti ja joustavasti. Myös konkreettinen ympäristö vaikuttaa asiakkaan saamaan kokemukseen palvelusta. Tärkeää on huomioida, että ympäristöön kuuluu myös henkilökunta. (Berry, Zeithaml & Parasuraman 1990.)

Löytänä & Korkiakoski (2014, 16) nostaa esiin yritysmaailman nykytilanteen, missä toimialasta riippumatta isoimmaksi tekijäksi nousee kyky luoda asiakaskokemuksia. Erityisesti tarjoomat, joissa asiakas lähtökohtaisesti ostaa palvelua. Kun puhutaan palveluista, tulisi jokaisen palveluntarjoajan muistaa 'kehittäminen'. Palveluiden kehittäminen voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan riippuen palvelun tilasta. Kun idea konseptoidaan eli yhtenäistetään palvelun muodostama paketti, voidaan puhua tuotteistamisesta. Tuotteistamisessa vakioidaan palvelun osia ja sen muodostamia arvoja (Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2005, 5). Jos taas kehitetään jo olemassa olevaa palvelua, voidaan käyttää termiä palvelumuotoilu. Tuulaniemen (2011, 64) mukaan palvelumuotoilua on vaikea määritellä tarkkaan ja se on aina tilannekohtaista, mutta lopputulos on aina yhtäläinen – toimivampi palvelu. Vaikka termejä voidaan eritellä ja määritellä monella tavalla niiden pääajatus säilyy samana: Prosessin keskiössä on asiakas tarpeineen. Voidaan ajatella, että tuotteistaminen on palvelumuotoilun pohjalla. Onnistuessaan se antaa edellytykset menestyvälle palvelumuotoilulle. Onnistunut tuotteistaminen on perustana menestyvälle palvelumuotoilulle.

Palvelumuotoilun lopputulos vaikuttaa asiakaskokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaan päätöksiin. Jokaisessa asiakkaassa piilee mahdollisuus potentiaalisesti uudelleen ostajaksi. Asiakaskokemukseen suurimman vaikutuksen tekevät asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat. Vaikka on tärkeää, että kehittämisen keskiössä on ihminen omine tarpeineen, ei tule unohtaa tähän henkilöön vaikuttavien yrityksen sisäisten toimijoiden roolia. Tämän kautta asiakaspalvelu nousee entistä tärkeämpään rooliin. Palvelun tuotantoprosessin kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää, että ymmärretään palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet, jotta pystytään takaamaan palvelun virheetön tuotto asiakkaalle asti.



### 3.1 Asiakaskokemus yleisenä ilmiönä

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toiminta, tunteet ja merkitys. Ensimmäistä tasoa eli toimintatasoa voidaan pitää eräänlaisen hygieniatasona, joka on perusedellytys liiketoiminnan muodostumiselle ja markkinoilla olemiseen. Tunnetasolla pyritään vaikuttamaan asiakkaalle herääviin tunteisiin ja mielikuviin, jotka muodostetaan yleensä brändin avulla. Mitä vahvempi brändi, sitä syvemmälle asiakaskokemusta saadaan vietyä. Viimeisenä on merkityksen antava taso, jolloin tuote tai palvelu on pystynyt antamaan asiakkaalle henkilökohtaisen merkityksen. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Tärkeä tiedostettava kokonaisuus yritykselle on hahmottaa, mitä he ovat asiakkaalle silloin kun hän ei käytä palvelua. Mitä Areena on asiakkaalle silloin kun hän ei ole sillä harjoittelemassa? Tämä ohjaa ajattelua yksittäisestä palvelusta kohti tarjoomaa. Tarjooma voidaan määritellä yksittäisten palveluiden muodostamaksi kokonaisuudeksi, mikä ulottuu myös kontaktipisteiden ulkopuolelle (Tuulaniemi 2011, 40-42). Tarjooman avulla pystytään antamaan asiakkaalle paljon enemmän kuin pelkästään ratkaisu hänen ongelmiin. Näin pystytään myös luomaan asiakkaalle lisää tarpeita.

Tarjooman yhteyteen on hyvä lisätä palvelukokonaisuuden eri vaiheita. Tuulaniemi (2011, 79) jakaa kokonaisuuden kolmeen eri vaiheeseen: esi-, ydin sekä jälkipalvelu. Esipalvelu on asiakkaan huomioimista ennen itse palveluprosessia. Tämä sisältää markkinoinnin ja kontaktoinnin helppouden. Ydinpalvelu antaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Viimeinen, mutta samalla tärkeä osa palveluprosessia on jälkipalvelu eli se, miten yritys huomioi asiakkaan varsinaisen palvelutilanteen jälkeen. Näihin voidaan lukea erilaiset tyytyväisyyskyselyt, jotka lähetetään välittömästi palveluprosessin jälkeen tai asiakkaan lähestyminen yrityksen puolelta esille tulleen ongelman parissa. Jälkipalvelu sijoittuu asiakaskokemuksessa merkitys -kategoriaan (Tuulaniemi 2011, 74). Merkitystä antavat asiakaskokemukset koetaan henkilökohtaisella tasolla. Niiden avulla pystytään vaikuttamaan asiakkaan tyytyväisyyteen.

Mitä nämä vaiheet tarkoittavat käytännössä? Asiakas muodostaa aina itse kokemuksensa. Tähän vaikuttaa palvelun eri arvojen muodostama kokonaisuus. Kokonaisuuden hahmottamiseksi voidaan jakaa sen neljään kategoriaan: taloudellinen, toiminnallinen, symbolinen ja emotionaalinen arvo. Taloudellinen

arvo koskettaa lähinnä yrityksen konkreettisia lukuja esim. palvelun hintaa ja siitä annettuja alennuksia. Toiminnallinen arvo puolestaan muodostuu palvelun konkreettisesta kuluttamisesta. Sujuiko kaikki niin kuin piti? Symboliset arvot koskettavat lähinnä yrityksen brändiä ja sitä kautta asiakkaalle muodostuvia mielikuvia. Brändin kautta lisäarvon tuominen on kuitenkin tietyn pisteen jälkeen rajallista. Tällöin nousevat esiin emotionaaliset arvot, jotka käytännössä tarkoittavat asiakkaalle palvelun kautta muodostuvia tunteita, kuten tunne siitä, että palvelu on luotu juuri hänelle. Keskinen & Lipiäinen (2013, 163) puolestaan painottaa brändin keskeisyyttä uskollisuuden luoja. Lopputuloksena kuitenkin kaikkien näiden arvojen johtaminen osana yrityksen toimintaa ohjaa palvelun rakentumista asiakkaalle luoduksi kokonaisuudeksi. Löytänä & Korkiakoski (2014, 18-20.)

Kuten aiemmin jo osoitimme, asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilökunta on avainasemassa asiakaskokemuksen rakentumisessa. Asiakasrajapinnaksi yleisesti määritellään palveluprosessin taso, missä palveluntarjoajan henkilöstö kohtaa asiakkaan (Tuulaniemi 2011, 53). Asiakaskokemus puolestaan on mukana rakentamassa palveluyrityksen brändiä. Asiakasrajapinnan suuren vaikutuksen vuoksi yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää tiedostaa, ketkä ovat asiakaspalvelijan roolissa työskenteleviä henkilöitä ja, mikä on heidän toimintansa taso. Lisäksi tulisi varmistaa jokaisen henkilön tietämys yrityksen tavoitteista ja missiosta. Näin yrityksen luomat toimintamallit välittyvät helpommin asiakkaille asti. Salitoiminnassa on ymmärrettävä, että valmentaja on myös asiakaspalvelija.

### **3.2 Asiakaskokemus yrittäjän näkökulmasta**

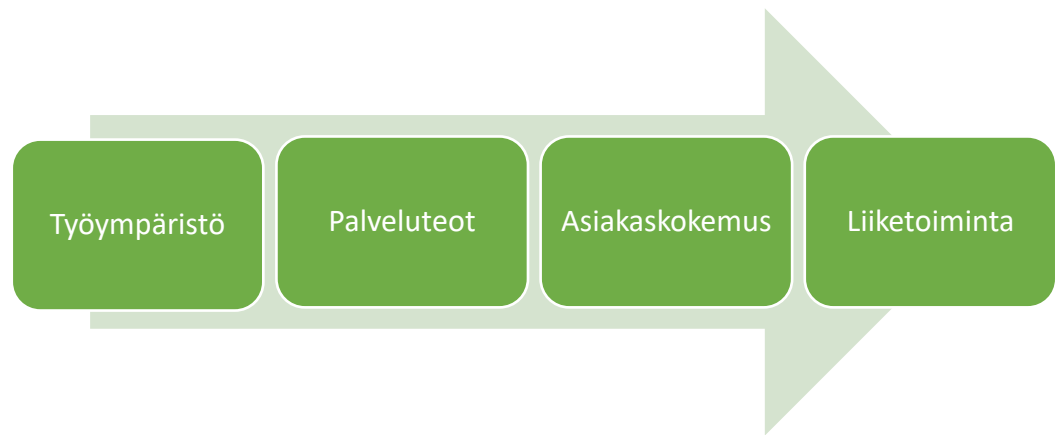
Yrityksen liiketoiminta pohjautuu maksaviin asiakkaisiin. Jos liiketoimintaa halutaan kasvattaa, on siihen yksinkertaistetusti kolme reittiä: hankkia enemmän maksavia asiakkaita, saada jo olemassa olevat asiakkaat maksamaan enemmän tai useammin sekä optimivaihtoehto eli kaikki aiemmat (Keskinen & Lipiäinen 2013, 21). Jos taas mietitään, miten kyseisiä ominaisuuksia saadaan kehitettyä, ollaan jälleen asiakkaan tarpeiden äärellä. Uusien asiakkaiden hankinnassa esiin nousee tietoisuuden lisääminen markkinoinnin kautta ja jälkimmäisessä ollaan asiakaskokemuksen kehittämisen parissa. Tyytyväisempi asiakas laittaa todennäköisemmin enemmän rahaa yrityksen tuottamiin palveluihin.

Keskinen & Lipiäinen (2013, 23) kirjoittaa asiakkaan matkasta, joka on jaettu viiteen osaan: Brändin tila, havahtuminen, valitseminen ja ostaminen, käyttö sekä uskollisuus. Tuulaniemi (2011, 79) puolestaan kirjoittaa palvelupolusta, minkä osina toimivat palveluun tutustuminen, kulkeminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu. Yrityksen kannalta molemmissa malleissa on kuitenkin yhtäläistä kontaktipisteet eli tilanteet, joissa asiakas on kosketuksissa mihin tahansa osaan yritystä. Yrityksen kannalta tärkeintä on tunnistaa nämä kontaktipisteet ja tarkastella niitä asiakkaan näkökulmasta. Näkökulmaksi ei myöskään riitä pelkkä visuaalisuus vaan kaikki aistit ovat mukana. Yrityksen täytyy siis hallita ympäröivä kokonaisuus. Kaikki kontaktipisteet eivät kuitenkaan ole tasavertaisia toisiinsa nähden. Tärkeimmäksi nousevat henkilökontaktit eli asiakaspalvelutilanteet kuten jo aiemmin todettiin. Näiden lisäksi tulisi ympäristöstä tunnistaa tilat, joissa asiakas havainnoi ympäristöä ja toimintaa monipuolisesti. Itse harjoittelutiloissa huomio on siinä mitä tehdään. Toisaalta aulatilassa saattavat havainnot siirtyä myös ympäristöön. Yrityksen toiminnan optimoinnin kannalta tulee priorisoida tärkeimmät ja vaikuttavimmat tilanteet ja lähteä työstämään niitä ensimmäisenä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103).

### **3.3 Asiakslähtöisyys yrityksen toimintamallien keskiössä**

Palvelumuotoilulla haetaan voittoa molemmille osapuolille - asiakkaalle ja yritykselle. Jotta asiakslähtöisyyttä voidaan lähteä toteuttamaan, on tiedostettava, miten ja missä kanavissa asiakas kohtaa brändin (Tuulaniemi 2011, 49). Tätä kutsutaan consumer engagementiksi. Asiakkaan näkökulmasta brändi on kokonaisvaltainen kokemus, ei pelkkä visuaalinen esitys (Tuulaniemi 2011, 51). Mitä tunteita brändi herättää? Mitä asiakas kokee saavansa brändistä?

Aiemmin todettiin kuinka asiakaspalvelijat ovat asiakaskokemuksen luomisen keskiössä. Tämän takia on tärkeää huomioida asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten työympäristö, sillä yrityksen sisäinen toiminta vaikuttaa palvelutekojen kautta asiakaskokemukseen, mikä lopulta vaikuttaa liiketoimintaan (kuvio 2) (Korkiakoski 2016, 111; Tuulaniemi 2011, 247; Fischer 2012, 155.)



Kuvio 2. Palvelukokonaisuuden muodostuminen, Tuulaniemi (2011, 247)

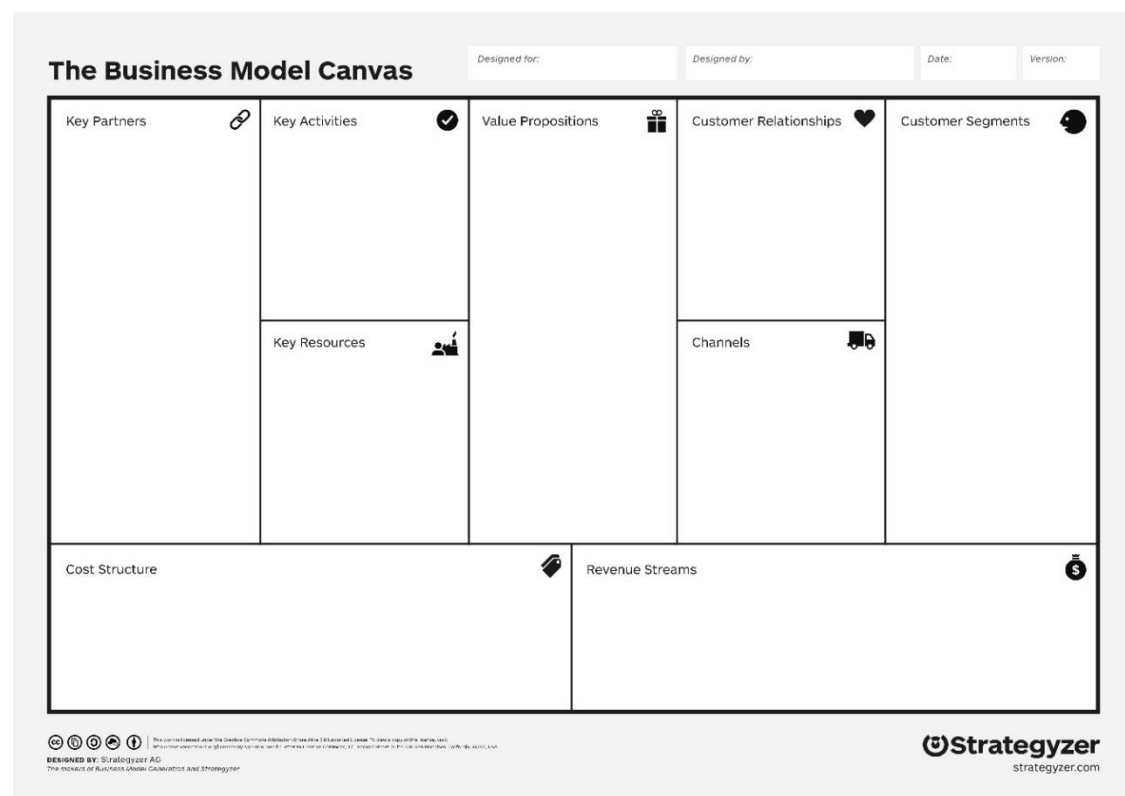
Kuten myös Fischer & Vainio (2014, 73-74) toteavat, asiakaskokemus muodostuu organisaation sisäisestä yhteistyöstä ja sen muuttamiseen tarvitaan useita perättäisiä toistoja. Yrityksen onkin tuotteliainta ohjeistaa asiakaspalvelua niin, että onnistuminen saadaan jo ensikosketuksen yhteydessä.

SAS Lentoyhtiön entinen toimitusjohtaja Jan Carlzon otti yhtiön sisäiseen toimintaa periaatteen, jossa jokainen palvelee jotain - Jos et palvele asiakasta, palvelet jotakuta, joka palvelee (Performance Research Associates 2006, 33). Näin työorganisaatio saatiin vetämään samasta narusta ja palvelukokemuksen tarjoaminen ei jäänyt ainoastaan asiakaspalvelun harteille. Samaan aikaan kun asiakaspalvelijoiden rooli kohtaamisissa on todella merkitsevä, niin itse myyminen ja ostopäätökset tapahtuvat yleensä näiden tilanteiden ulkopuolella. Tämä on muutos, joka on tapahtunut palvelujen verkkoon siirtymisen seurauksena (Löytänä & Korteso 2011, 28). Hyvä esimerkki on lentolippujen hankinta, mikä ennen suoritettiin matkatoimistoissa, mutta nykyään tapahtuu verkkoportaalin palveluiden kautta. Ostopäätös puolestaan suoritetaan pitkälti netin kautta etsittyjen ennakkotietojen perusteella. Avoimen tiedon kautta asiakkaiden on helpompaa tutustua palveluun perinpohjaisesti ennen ostopäätöksen tekemistä. Yrityksen itse muodostaman sisällön lisäksi nopealla hakuprosessilla päästään käsiksi asiakkaiden itsensä muodostamiin kokemuksiin arvioiden ja palautteiden kautta.

Yrityskulttuuri eli yrityksen sisäiset toimintamallit ja toimijat siis ohjaavat asiakaskokemusta. Yrityksen tulisikin työstää työntekijäkokemusta ennen asiakaskokemusta ja täten muokata yrityskulttuuriaan. Yrityskulttuuri itsessään on ko-

pioimattomissa oleva myyntivaltti. Yrityskulttuurin työstäminen pohjautuu tavoitteisiin ja nykytilanteen havainnollistamiseen. Yksi tapa käydä läpi nykytilannetta ja määrittää yrityksen liiketoiminnalle oleellisia elementtejä on Business Model Canvas. Selkeät lähtökohdat perustuvat toiminnan tarkkaan määrittelyyn. Lähtökohdista pystytään peilaamaan tavoitteiden suuntaa. Mitä selkeämmin tämä on asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tietoisuudessa, sitä varmemmin asiakaskokemusta pystytään viemään eteenpäin. (Tuulaniemi 2011, 176-178.)

Business Model Canvas (kuvio 3) koostuu yhdeksästä erillisestä lohkokosta, jotka kaikki kuvaavat tiettyä osaa yrityksen liiketoiminnan muodostamasta kokonaisuudesta. Nämä yhdeksän lohkoa kattavat yrityksen neljä pääosasta: asiakas, tarjonta, infrastruktuuri ja toiminnan kannattavuus. Kokonaisuudessaan malli toimii ohjenuorana yrityksen strategialle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)



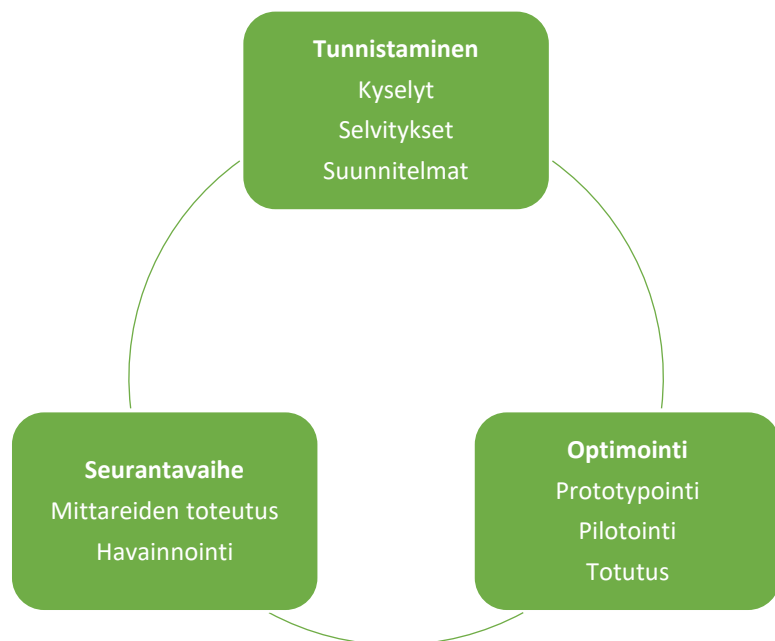
Kuvio 3. Business Model Canvas. (Strategyzer 2017)

### 3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin kuinka asiakaskokemus vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Positiivinen asiakaskokemus nostaa asiakkaan uskollisuutta, mikä puolestaan nostaa asiakkaan yritykselle tuottamaa arvoa eli tuloja. Tämä on kuitenkin suoraan verrannollista vain tiettyyn pisteeseen asti. (Helgesen 2006.)

Tulojen lisäämiseen voidaan käyttää eri lähestymistapoja menojen karsimisesta tuotantoprosessin optimoimiseen. Asiakaskokemuksen parantamiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä asiakkaan tunnistaminen ja tarpeiden huomioiminen, vaan kehittämiseen on valjastettava mukaan henkilökunnan tieto, tunne ja toiminta.

Kun puhutaan palvelusta, on kuitenkin syytä lähteä purkamaan tilannetta asiakkaan kautta eli kehittämään asiakaskokemusta. Tuulaniemi määrittelee kirjassaan kolmivaiheisen lähestymistavan, mikä sisältää tunnistamis-, optimointi-, ja seurantavaiheen (kuvio 4) (Tuulaniemi 2011, 104). Näiden vaiheiden avulla pyritään viemään yrityksen toimintaa eteenpäin ja luomaan siitä tehokkaampaa sekä kustannuksellisesti että asiakkaan kohtelun kannalta.



Kuvio 4. Palvelumuotoilun kolmivaiheinen lähestymistapa (Tuulaniemi 2011, 104)

Tunnistamisvaihe pohjautuu lähtötilanteen määrittämiseen. Luodaan ja toteutetaan kyselyitä ja selvitetään nykytilannetta markkinoinnin, talouden ja asiakkaiden kannalta. Tunnistamisvaiheeseen kuuluu myös suunnitelmien luominen. Tässä vaiheessa voidaan myös pureutua yrityksen arvolutapausten ja missioiden selkiyttämiseen työntekijöiden kesken. Kuten Tuulaniemi toteaa, menestyksellisen palvelubrändin kehittämisessä keskeistä on tavoitteiden, ydinarvojen ja brändin selkiyttäminen työntekijöiden kesken. Näin varmistetaan, että optimointivaiheessa ja yrityksen tulevaisuuden työskentely-ympäristössä työntekijöille pystytään antamaan vapautta, mutta silti suuntaamaan työskentelyä kohti samoja tavoitteita ja päämääriä. Tunnistamisvaiheessa voidaan erilaisten tutkimusten lisäksi käyttää apuna benchmarkingia (Tuulaniemi 2011, 139). Tällöin tietoa kerätään jo vastaavanlaista palvelua tuottavilta yrityksiltä ja vältytään tarjoamasta samaa kokonaisuutta eri paketissa. Huolellisesti suoritettu benchmarking auttaa myös välttämään muiden yritysten tekemät virheet. Lisäksi benchmarking luo pohjan luovien uusien ideoiden syntyemiselle, kun kapasiteettia ei käytetä pyörän uudelleen keksimiseen. Ideointia voidaan lähestyä divergenssin kautta ja myöhemmin seuloa syntyneitä ideoita eli käyttää konvergenssiä. Ideoista voidaan luoda skenaarioita, joita avataan tarkemmin vielä tämän luvun lopussa. Suunnittelussa tärkeää on muodostaa selkeä ero suunnittelun eri vaiheiden välille. Tällöin pystytään välttämään ideoita tukahduttava ilmapiiri (Tuulaniemi 2011, 183).

Optimoinnista viedään suunnitelmat käytäntöön. Pyrkimyksenä on tuoda mahdollisimman nopeasti muutoksia käytännön asteelle. Tällöin voidaan nopeasti havaita, mitkä muutoksista ovat toimivia ja kehittää niitä edelleen. Asiakkaalle luotua palvelua ei voi viimeistellä paperilla. Kun muodostetaan palvelun kokonaisuutta, on kehittämisen kannalta optimaalisempaa jakaa palvelu osakokonaisuuksiin. Tällöin pystytään määrittämään tulosten pohjalta muodostuviin tavoitteisiin pienempiä kokonaisuuksia, joita pystytään työstämään sprinttien eli lyhyiden jaksojen avulla. Sprinteissä käytetään apuna pilotointia, jolloin kehitelty muutos testataan mahdollisimman nopeasti oikeiden asiakkaiden kanssa. Ennen pilotointia voidaan luoda tapahtumasta erilaisia skenaarioita eli kuvauksia tulevaisuudesta. Skenaarioiden avulla voidaan helposti havainnollistaa tuleva tapahtuma ja reagoida ennakoivasti ilmeneviin puutteisiin (Tuulaniemi 2011, 205).

Seurantavaihe on yhtä tärkeä kuin edellisetkin vaiheet. Ainoastaan sen avulla pystytään määrittämään, tuottiko optimointi haluttua tulosta ja toisaalta kiinnitettiinkö tunnistamisvaiheessa huomio oikeisiin asioihin. Seurantavaiheessa tulee huomioida muutosten vaikutus mittareiden lukemiin ja erityisesti tämän muutoksen nopeus. Kuten jo aiemmin kirjoitin, palvelun kehittämisen vaikutukset talouteen eivät ole välittömästi nähtävillä. Onkin tärkeää, että yritys kohdistaa mittauksia eri osa-alueisiin. Talousarvioiden ohelle Löytänä & Korkiakoski (2014, 53) nostavat henkilöstö- ja asiakasmittarit. Tämän kokonaisuuden kautta pystytään havainnoimaan myös muita vaikutuksia.

Kaiken tämän avulla pystytään havaitsemaan palvelun heikot lenkit ja toisaalta myös vahvuudet. Missä, milloin ja kuinka palvelusta saadaan luotua arvokkaampi asiakkaalle ja organisaatiolle itselleen. Kaikki tämä johtaa palvelun optimaaliseen kehittämiseen ja näin ollen strategisten valintojen tekeminen on tietoon perustuvaa. (Tuulaniemi 2011, 96.)

Koko prosessia voidaan tarkastella yhteiskehittämisen kautta, missä kaikki osapuolet tuodaan mukaan palvelun kehittämiseen. Tällöin ollaan palvelumuotoilun ytimessä (Tuulaniemi 2011, 116). On kuitenkin yhtä lailla tärkeää tunnistaa, että kaikki osapuolet eivät ole samanarvoisia päätöksenteon yhteydessä. Kuulemisen kautta osallistaminen antaa mahdollisimman laajan näkökannan palvelun kehittämissuunnasta (Tuulaniemi 2011, 117). Kun asiakas osallistetaan mukaan kehittämisprosessiin, opitaan myös ymmärtämään omaa asiakasta. Asiakasymmärryksen kautta on helpompi ideoida ja lopulta konseptoida uusia palveluita. Tähän käytetään apuna palvelumuotoiluprosessia, joka on aiemmin esitellyn lähestymistavan esikuva eli se sisältää enemmän konkreettisia vaiheita (Tuulaniemi 2011, 127).

Ennen kuin prosessia lähdetään purkamaan, nostan esiin yrityksen resurssien vaikutuksen ja sen huomioimisen. Yritykselle on tärkeää tunnistaa käytettävissä olevat taloudelliset ja ajalliset resurssit. Näihin pohjautuen rakennetaan ensimmäinen eli määrittelyvaihe. Kun resurssit ja ongelma on määritelty tarkkaan, on helpompi lähteä kehittämään palvelua optimaalisesti.

Ennen palveluntuotantovaihetta tulee ennakoida muutosten vaikutuksia nykyiselle palvelulle ja toisaalta tunnistaa alueet, joihin muutokset saattavat vaikut-



taa. Tällöin pystytään ennakoimaan tapahtuvat muutokset, eikä suunnittelemattomia muutoksia tapahdu. Tuotantovaiheen tärkein ominaisuus on nopea reagointi tarvittaviin muutoksiin, joita saattaa ilmetä uuden palvelun kaaren alkuvaiheessa. Ei siis tule viedä tuotekehitystä liian pitkälle, vaan tärkeintä on esitellä uusi kokonaisuus asiakkaille mahdollisimman nopeasti.

Jotta palvelusta saadaan tietoa irti, on toteutettava arviointia. Arvioinnin kaksi tärkeintä aluetta ovat vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sekä brändin tunnettavuuden ja maineen muutokset (Tuulaniemi 2011, 239). Arvioinnissa on myös tärkeää muistaa, että tekninen laatu on eri asia kuin asiakkaan kokemaa ja havaitsemaa laatua. Molemmat ovat tärkeitä kokonaisuuksia, jotta palvelusta saadaan tuottoa molemmille osapuolille. Teknisen laadun tasolla ei kuitenkaan ole merkitystä, jos asiakas ei tavoita tietoa palvelusta tai kokee palvelun itselleen sopimattomaksi.

Mitkä sitten ovat niitä konkreettisia arviointimittareita? Esittelen seuraavaksi kolme mittarikokonaisuutta ROI (Return of Investment), CES (Customer Effort Score) sekä NPS (Net promoter Score). ROI:n avulla pystytään määrittämään muutosten vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. Paljonko sijoitetaan, millä aikavälillä ja paljonko tulee takaisin? Toisaalta palveluissa ei aina laiteta rahaa lisää, vaan palvelua voidaan myös optimoida pienempään kulurakenteeseen. Nykypäivänä näitä on helppo seurata sosiaalisesta mediasta löytyvien työkalujen avulla, esimerkiksi Facebook mainontatyökaluissa. CES:n avulla mitataan lähinnä asiakkaan kokemaa palvelun käytön helppoutta. Mittari soveltuu oivallisesti verkkopohjaisten palveluiden käyttöön, mutta ei niinkään yrityksen palvelutarjoaman mittariksi. NPS määrittää asiakkaat kolmeen kategoriaan: suosittelevat, neutraalit ja arvostelijat, riippuen heidän todennäköisyydestään suositella palvelua. Mittarin lukema on toimiva tapa määrittää asiakkaan palvelulta saamaa arvoa, mutta se ei yksinään auta suunnittelussa, sillä se ei kerro mistä asiakkaan antama arvosana koostuu. Näistä mittareista kenties helpoin seurattava on NPS. Sen antama data ei ole kuitenkaan kaikkein käyttökelpoisinta. Siksi on tärkeää huomioida eri mittareiden muodostama kokonaisuus ja yhdistää avoimia kysymyksiä osaksi arviointia (Tuulaniemi 2011, 227).

Erilaisista mittareista huolimatta arvioinnin tärkeys tulee sen jatkuvuudesta ja toistettavuudesta. Toistuva arviointi ohjaa yritystä jatkuvaan kehittämiseen. Palveluihin perustuva liiketoiminta on jatkuvasti muuttuvaa ja ilman herkkiä

korvia jää helposti muiden jalkoihin (Löytänä & Korkiakoski 2014, 42). Jokaiseen muoti-ilmiöön ei yrityksen kuitenkaan kannata lähteä mukaan. Arviointimenetelmistä saadun datan analysoinnin yhteydessä on hyvä palata kehitysprosessin alkuun eli arvojen, vision ja mission ääreen. Kun nämä ovat kirkaana mielessä on helpompi analysoida dataa kohti tarkoituksen mukaisia päämääriä. Arvot eivät kuitenkaan saa olla liian sitovia, ellei se ole hyvin perusteltua. Tulosten analysoinnissa on myös tärkeää tiedostaa, että pysyvien positiivisten muutosten aikaansaaminen on pitkä prosessi ja myös niiden vaikutus saattaa alkuun heitellä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 40). Tulosten pohjalta tehdyssä strategiassa eli tavoitteiden muodostamassa kokonaisuudessa tulee tiedostaa, mikä muu sitä ohjaa yrityksen lähtökohtien lisäksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen eli palvelumuotoilu itsessään tietysti, mutta onko mukana myös mahdollisia liiketoimintasuunnitelmia tai brändistrategiaa.

Sen sijaan, että tavoitteena olisi tarpeiden täyttäminen, palvelumuotoilun asiakaslähtöisellä hyödyntämisellä pystytään ylittämään odotukset. Ilman odotusten ylittämistä palvelun taso ei ylitä suositteluhanun kynnystä. Toisaalta odotuksia ei voida ylittää, jos ei tiedetä kenen tarpeisiin palvelun pitää vastata. Tässä nousee tärkeään rooliin segmentointi ja sen hyödyntäminen palvelun kehittämisessä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 120-122.)

Kun palvelun kehittämistä jatketaan edelleen, on hyvä tunnistaa yrityksen eri kilpailustrategiat. Porterin mallissa on kolme eri strategiaa: kustannusjohtajuus, differointi sekä keskittäminen. Kustannusjohtajuudessa palvelua viedään eteenpäin alhaisen kuluttajahinnan avulla. Tämä vaatii usein isoja pohjaresursseja, joihin on varaa vain isoilla ketjuilla. Differointi puolestaan tähtää nimensä mukaisesti erikoistumiseen, jossa pyritään luomaan kopioimattomissa olevia ominaisuuksia, kuten yhteisöllisyys. Keskittäminen yhdistää kapean asiakassegmentin joko alhaiseen hintaan tai erikoistuneeseen palveluun. Keskittämisessä on yleistä palvelun tarjoaminen eri ammattiryhmille. (Tuulaniemi 2011, 173.)

## 4 Tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena oli optimoida Areenan resurssien suuntaamista. Ai-  
hetta lähestyttiin paremman asiakasymmärryksen ja toiminnan selkiyttämisen  
kautta. Asiakasymmärrystä lähdettiin selvittämään Areenan asiakkaille (n=53)  
suunnatun asiakastytyväisyyskyselyn (liite 1) kautta, jolla selvitettiin ketä asi-  
akkaat ovat ja mitä he tarvitsevat. Asiakastutkimusta käytettiin nykytilanteen  
analysointiin, mikä mahdollisti asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen lähesty-  
misen (Korkiakoski & Gerdt 2016, 32). Toiminnan selkiyttämiseksi on tärkeää  
tiedostaa lähtötilanne myös sisäisen toiminnan kannalta ja sitä varten Areenan  
osakkaille (n=2) teetettiin haastattelut (liite 2). Haastatteluiden perusteella pys-  
ytettiin tutkimaan osakkaiden tietoisuutta asiakkaiden tarpeista ja tuntemuksista  
sekä havaitsemaan vastaavatko osakkaiden näkemykset yrityksen suunnasta  
ja palveluiden tilanteesta toisiaan.

Näiden pohjalta tutkimusongelmiksi valikoitui kolme pääongelmaa:

1. Ketä Areenan asiakkaat ovat ja mitä palveluita he tarvitsevat?
2. Ovatko Areenan osakkaat tietoisia asiakkaiden tarpeista?
3. Vastaavatko osakkaiden näkemykset toisiaan?

Näiden kysymysten avulla haluttiin saada tietoa erityisesti seuraavista katego-  
rioista: valmennustoiminta, harjoitustilat, viestintä ja yhteisö. Lisäksi osakkai-  
den haastattelussa painotettiin yritystoiminnan linjauksia hyödyntämällä Busi-  
ness Canvas Modelia.

#### **4.1 Tutkimuksen toteutus**

Kehitysprosessin pohjalle päätettiin toteuttaa asiakaskysely. Kysely toteutettiin aikavälillä 3.-10.10.2017. Kyselyn levittämiseen käytettiin paperisia versioita salilla, jotka kirjattiin palautelomakejärjestelmään jälkikäteen manuaalisesti sekä sähköistä versiota, mikä levitettiin Facebookin ja sähköpostin kautta. Kohderyhmänä toimivat Areenan asiakkaat, jotka muodostivat todella heterogeenisen ryhmän. Asiakkaita löytyi kaikista kyselyn avulla tarkastelluista ikäryhmistä, paitsi alle 18-vuotiaista. Sosioekonomista asemaa tarkasteltaessa havaittiin, että kyselyyn vastanneista valtaosa oli työssä käyviä tai opiskelijoita. Tuntien viihtyvyydessä ja väittämässä on käytetty asteikkoa 1-6, missä 1 vastaa alinta mahdollista arvosanaa ja 6 puolestaan korkeinta.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksella päästään Tuulaniemen (2011, 104) määrittämän kolmivaiheisen lähestymistavan ensimmäiseen osaan eli tunnistamiseen. Tunnistamisen tarkoituksena on määrittää lähtötilanne. Tähän käytettiin apuna aiemmin mainittua tyytyväisyyskyselyä ja haastatteluja. Tyytyväisyyskyselyllä tähdättiin kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, jolloin tietoa pyritään keräämään mahdollisimman paljon. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystyttiin määrittämään tämänhetkisen palvelun taso. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää hyödyksi myös silloin, kun tutkitaan muutosten onnistumista osana palvelukokonaisuutta (Tuulaniemi 2011, 144). Pelkkien numeroiden saaminen ei kuitenkaan riittänyt, ja tämän takia osaksi tyytyväisyyskyselyä luotiin avoimia kohtia (Tuulaniemi 2011, 72). Haastatteluilla puolestaan pyrittiin saamaan tietoa pintaa syvemältä. Nämä toimivat kokonaisuudessa kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin saadaan eväitä itse suunnitteluun.

Kuten Löytänä & Korkiakoski (2014, 59) nostavat esiin, ei NPS malli yksistään riitä asiakaskyselyn tiedon pohjaksi. Tämän vuoksi asiakaskyselyyn luotiin lisäksi muita kysymyksiä, jotta saatiin välitön tieto alhaiseen NPS tulokseen johdaneista osa-alueista. Vaihtoehtoisena mallina oli alussa Customer Effort Score, joka mittaa palvelun vaivattomuutta. Areenan palvelujen laatua kuvaa kuitenkin enemmän halukkuus suositella. Jos tutkimus oltaisiin kohdistettu

puolestaan järjestelmiin olisi CES -malli ollut toimivampi. Areenalla ei kuitenkaan yrityksenä ole isoja mahdollisuuksia järjestelmän muuttamiseen, sillä käytössä on Tehden Oy:n kassa- ja ajanvarausjärjestelmä.

## 5 Tulokset

Saatujen tulosten pohjalta rakennettiin yleisimmät asiakasprofiilit sekä tutkittiin eri käyttäytymismallien vaikutuksia. Näiden pohjalta havaittiin tiettyjä kokonaisuuksia, jotka on hyvä huomioida osana Areenan kehittämissuunnitelmaa jatkossa. Tulosten pohjalta pystyttiin lisäksi havaitsemaan tyytyväisyyden nykyinen tilanne, sekä nostamaan esille selkeitä ongelmakohtia. Erityisesti avoimista kohdista esiin saadut vastaukset auttoivat luomaan kokonaiskuvaa asiakkaiden tarpeista. Nämä vastaukset jaettiin viiteen kokonaisuuteen asiakkaan kontaktipisteiden mukaisesti: tunnit, välineistö, tilat, henkilöstö sekä viestintä & markkinointi. Nämä yhdistettynä osakkaiden haastatteluun, loivat kattavan kokonaisuuden kehityssuunnitelman luomiselle.

### 5.1 Ketä Areenan asiakkaat ovat ja mitä palveluita he tarvitsevat?

Asiakastyytyväisyyskyselyn (liite 1) vastausten pohjalta tyypillisimmäksi asiakasprofiiliksi muodostui 24-45 vuotias työssäkäyvä mies tai nainen, joka harjoittelee salilla 1-3 kertaa viikossa. Vaikka naisten osuus kokonaisuudessaan oli miehiä suurempi (naisia 66%, miehiä 34%) ei kyseisessä asiakasprofiilissa ollut naisten ja miesten välillä suurta eroa. (taulukko 1.)

Taulukko 1. Muodostuneet pääasiakasprofiilit

Nainen	Nainen	Mies	Mies
25-34	35-44	25-34	35-44
Työelämässä	Työelämässä	Työelämässä	Työelämässä
1-3 krt vko	1-3 krt vko	1-3 krt vko	1-3 krt vko
n= 8	n= 8	n= 7	n= 7

Suurin osa Areenalla harjoittelevista asiakkaista käy salilla 1-3 kertaa viikossa (~69%). 4 kertaa tai enemmän harjoittelevia (~12%) ja 1-3 kertaa kuukaudessa harjoittelevia (~13%) on suunnilleen saman verran. Miesten ja naisten välillä ei ole merkittävää eroa harjoitusmäärissä. Miesten keskiarvoksi muodostui 1,8 ja naisten 1,9. (taulukko 2.)

Taulukko 2. Asiakkaiden harjoittelumäärä Areenalla

<i>&lt;1 krt kuukaudessa</i>	n= 3
<i>1-3 krt kuukaudessa</i>	n= 7
<i>1-3 krt viikossa</i>	n= 36
<i>4 tai enemmän viikossa</i>	n= 6
<i>Naisten keskiarvo</i>	1,9
<i>Miesten keskiarvo</i>	1,8

Tyytyväisyyskyselyn osana asiakkaiden tuli arvioida viihtyvyyttä käyttämillään tunneilla. Vastausten perusteella voidaan havaita, että aktiivisimmat harjoittelijat (4 kertaa viikossa tai enemmän) käyttävät eri tunteja kaikkein monipuolisimmin. Aktiivisimman ryhmän keskiarvoksi kuudesta eri tuntivaihtoehdosta muodostui 4,3 eri tuntia. Toisaalta vähemmän aktiiviset harrastat (vähemmän kuin 1 kerta kuukaudessa) eivät käytä eri tuntikokonaisuuksia läheskään yhtä monipuolisesti. Passiivisimman ryhmän vastaava keskiarvo on 3. (taulukko 3.)

Taulukko 3. Harjoittelumäärän vaikutus tuntikokonaisuuksiin (n=53)

<i>&lt;1 krt kuukaudessa</i>	3,00
<i>1-3 krt kuukaudessa</i>	3,43
<i>1-3 krt viikossa</i>	3,42
<i>4 tai enemmän viikossa</i>	4,33

NPS tulokseksi saatiin 82,7 miinustamalla arvostelijoiden prosenttiyksiköllinen osuus (1,9) suosittelijoiden osuudesta (84,6). Aktiivisuuden vaikutukset suosittelun todennäköisyyteen eivät olleet merkittäviä. Kaikissa aktiivisuusluokissa keskiarvo pysyi luvun 9 yläpuolella. Kyselyssä käytettiin asteikkoa 1-10, missä 1 tarkoitti, että asiakas ei missään nimessä suosittelisi palvelua ja 10, että hän suosittelisi ehdottomasti. (taulukko 4.)

Taulukko 4. Harjoittelumäärän vaikutus suosittelun todennäköisyyteen

<1 krt kuukaudessa	10,00
1-3 krt kuukaudessa	9,14
1-3 krt viikossa	9,39
4 tai enemmän viikossa	10,00

Kun tutkittiin asiakkaiden tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin, havaittiin toiminnan vahvuusalueita sekä puutteita asiakkaan tarpeiden tyydyttämisessä. Nämä havainnot yhdistettynä avoimien kohtien vastauksiin auttoivat määrittämään asiakkaiden tarpeita. Tunneilla viihtyminen yleisesti sai erittäin hyvät keskiarvot. Eroja tuntien välillä ei juurikaan ollut. Parhaimman keskiarvon sai Mobility tunti 5,6. Heikoin tulos puolestaan oli painonnostotunnilla, mikä sekin sai silti keskiarvoksi 5,0. (taulukko 5.)

Taulukko 5. Viihtyvyyden keskiarvot eri tunneilla

<i><b>Tunti</b></i>	<i><b>Keskiarvo</b></i>	<i><b>n=</b></i>
<i>CT Kunto</i>	5,4	33
<i>CT Voima</i>	5,3	26
<i>Painonnosto</i>	5,0	26
<i>KPV</i>	5,3	33
<i>Mobility</i>	5,6	28
<i>Movement</i>	5,5	41
Kaikkien tuntien viihtyvyyden ka.= 5,3		
Arvioitujen tuntien määrän ka.= 3,5		

Nämä lukemat yhdistettynä tunneilla kehittymiseen (ka.= 5,3) ja valmentajien koettuun ammattitaitoon (ka.= 5,5) kertovat laadukkaasta valmennusosaamisesta. Asiakkaalle sopivien tuntien määrä puolestaan koettiin hieman muita kohtia alhaisemmaksi keskiarvolla 4,5. Henkilöt, jotka olivat antaneet tässä kohdassa alhaisimmat arvosanat, eivät myöskään viihtyneet tunneilla yhtä hyvin kuin muut asiakkaat. Kaikkien väittämien keskiarvoksi muodostui 5,1. Tästä selvästi alemmalle tasolle jäivät jo aiemmin mainitun viikkotuntien määrän lisäksi tilojen siisteys, mistä oli mainintoja myös avoimien vastauksissa, sekä tietoisuus Areenan muista tapahtumista. (taulukko 6.)



Taulukko 6. Väittämien keskiarvot

<b>Väittämä</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>n=</b>
Kalenterissa on tarpeeksi minulle sopivia tunteja	4,5	51
Olen kehittynyt tunneilla	5,3	48
Valmentajat ovat ammattitaitoisia	5,5	52
Areenalla on hyvä yhteishenki	5,5	53
Tilat ja välineet ovat kunnossa	5,3	53
Tilat ovat siistit ja puhtaat	4,8	53
Asiakaspalvelu on ystävällistä ja toimivaa	5,3	53
Tiedän Areenalla tapahtuvista workshoppeista	4,3	49
Kaikkien väittämien keskiarvo= 5,1		

## 5.2 Ovatko Areenan osakkaat tietoisia asiakkaiden tarpeista?

Osakkaiden haastattelun perusteella pystyttiin havaitsemaan vastaavuuksia asiakkaiden arvioitujen ja todellisten tuntemusten välillä. Lisäksi havaittiin, kuinka hyvin osakkaat ovat tietoisia omista asiakkaistaan. Sukupuolijakauman arvioinnissa molemmat haastateltavat pääsivät lähelle todellista arvioita, missä naisia on enemmän kuin miehiä. Ikäjakauma puolestaan aiheutti enemmän hajontaa. Todellisuudessa 25-34 vuotiaita on selvästi enemmän kaikkiin muihin ikäryhmiin verrattuna ja ainoastaan toinen osakkaista osasi arvioida tämän oikein. Sosioekonomisen aseman arvioinnissa osakkaiden vastaukset taas vastasivat hyvin lähelle todellisuutta, missä työssä käyviä on selvästi eniten opiskelijoihin, työttömiin ja eläkeläisiin verrattuna. Harjoittelumäärissä jälleen hajonta kasvoi. Asiakkaiden vastauksissa selvästi eniten oli 1-3 kertaa viikossa harjoittelevia ja toiseksi eniten löytyi 1-3 kertaa kuukaudessa (~13%) sekä 4 kertaa tai enemmän viikossa harjoittelevia (~12%). Ainoastaan toinen osakkaista osasi arvioida tämän tuloksen lähelle. (taulukko 7.)

Taulukko 7. Asiakaskysely ja osakkaiden haastattelut. Asiakasprofiilit

Sukupuoli (kirjoita prosentteina (%) arvioimasi jakauma)			
	Asiakkaat	Osakas 1	Osakas 2
Mies	~34	42	36
Nainen	~66	58	64
Ikä (kirjoita prosentteina arvioimasi jakauma)			
	Asiakkaat	Osakas 1	Osakas 2
<-18	0	2	0
19-24	~4	10	15
25-34	~53	35	60
35-44	~32	45	15
45->	~11	8	10
Valitse seuraavista (kirjoita prosentteina arvioimasi jakauma)			
	Asiakkaat	Osakas 1	Osakas 2
Opiskelija	~8	10	19
Työelämässä	~89	88	80
Työtön	~2	2	1
Eläkeläinen	~2	0	0
Kuinka usein harjoittelet salilla (kirjoita prosentteina arvioimasi jakauma)			
	Asiakkaat	Osakas 1	Osakas 2
<1 krt kuukaudessa	~6	18	0
1-3 krt kuukaudessa	~13	50	10
1-3 krt viikossa	~69	30	70
4 tai enemmän viikossa	~12	2	20

Asiakkaiden viihtyvyyttä tunneilla arvioitaessa jäivät osakkaiden vastaukset yhtä lukuun ottamatta aina alapuolelle. Myöskin väittämässä osakkaiden arviot jäivät todellisten palautteiden alapuolelle. Osa vastauksista, kuten tilojen siisteys, asiakaspalvelua ja viestintä jäivät jopa selkeästi huonommiksi arvioinneissa. (taulukko 8.)

Taulukko 8. Viihtyvyys tunneilla ja väittämät

Kirjoita arvioimasi keskiarvo asiakkaiden viihtyvyydelle kyseisillä tunneilla (Asteikko: 1= En viihdy ollenkaan, 6= Viihdyn erittäin hyvin)			
	Asiakkaat	Osakas 1	Osakas 2
CT Kunto	5,4	3	4,2
CT Voima	5,3	3	3,8
Painonnosto	5,0	5	4,4
KPV	5,3	5	4,4
Mobility	5,6	5	4,2
Movement	5,5	5	4
Kirjoita arvioimasi keskiarvo kyseisille väittämille (Asteikko: 1= Täysin eri mieltä, 6= Täysin samaa mieltä)			
	Asiakkaat	Osakas 1	Osakas 2
Kalenterissa on tarpeeksi minulle sopivia tunteja	4,5	3	4
Olen kehittynyt tunneilla	5,3	5	5
Valmentajat ovat ammattitaitoisia	5,5	5	5
Areenalla on hyvä yhteishenki tunneilla	5,5	6	5,5
Tilat ja välineet ovat kunnossa	5,3	5	3,8
Tilat ovat siistit ja puhtaat	4,8	2	3,2
Asiakaspalvelu on ystävällistä ja toimivaa	5,3	2	3
Tiedän areenalla tapahtuvista workshoppeista	4,3	2	

Avoimissa kysymyksissä viestintäkanavissa osattiin Facebook arvioida kaikin tehokkaimmaksi, mutta kumpikaan osakkaista ei maininnut nettisivuja viestintäkanavaksi, vaikka asiakkailla se nousi toiseksi suosituimmaksi.

### 5.3 Vastaavatko osakkaiden näkemykset toisiaan?

Haastattelun ensimmäisessä osassa eli asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten arvioinnissa huomattiin pieniä heittelyitä osakkaiden välisissä arvioissa. Selvästi toinen osakkaista osasi arvioida lähemmäs todellisuutta vastaavia tuloksia. Todellisia eroja toiminnasta pystytään tutkimaan haastattelun toisessa osassa, missä kumpikin osakkaista täytti itsenäisesti Business Model Canvasin. Isoimmat huomiot ovat, että osakkaiden linjaukset vastasivat hyvin pitkälti toisiaan pieniä eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Kuitenkin huomiota herättää osakkaiden eroavat mielipiteet yrityksen tulevaisuuden tilasta, missä toinen kokee yrityksen tulevaisuuden asiakasläheisemmäksi kokonaisuudeksi, kun taas toisen osakkaan mukaan yrityksen tila ei tule saavuttamaan merkittäviä muutoksia.

## 6 Johtopäätökset

Korkiakoski & Gerdt (2016, 22) luomaa mallia mukaillen Areena pystyy vaivattomasti ottamaan käyttöön innovatiivisia ideoita, koska yrityksellä ei ole vanhoja rakenteita estämässä toimintaa. Haasteina puolestaan ovat asiakkaiden hankinta ja luottamuksen säilyttäminen. Kehitystoiminnan suunnittelu ei siis ole organisaation rakenteille erityisen raskasta. Tuulaniemen (2011, 104) lähestymistapaa mukaillen ollaan palvelun optimointi vaiheessa, missä lähdetään rakentamaan käytännön kehittämistoimia.

Tutkimus purettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin mahdollistettiin yhdessä sparraaminen ja toimintastrategioiden luominen. Tällöin päästään laajakatseisimmin käsiksi tutkimuksen antamaan kehityspotentiaaliin (Tolvanen 2012, 60). Kun kyselyiden ja haastatteluiden avulla hankittu data saatiin analysoitua, aloitettiin suunnittelu työpajassa toimeksiantajien kanssa. Työpajan tärkeimmät teemat olivat: Palveluprosessin kokonaisuuden hahmottaminen eli kontaktipisteiden tarkastelu, viestinnän tarkastelu ja kehittäminen sekä korkean NPS luvun hyödyntäminen käytännössä.

Kontaktipisteajattelua purettiin aluksi esi-, ydin- jälkipalvelun kautta. Kun pohdittiin, mitä voitaisiin antaa asiakkaalle ennen ydinpalvelutilannetta, nousi esiin tiedon tuottaminen. Käytännössä tämä siis voisi tarkoittaa blogitekstien ja informatiivisen mediasisällön tuottamista. Näiden lisäksi pystyttäisiin helpottamaan asiakkaan kulutusvalintaa antamalla mahdollisimman paljon tietoa toiminnasta etukäteen. Tähän pystytään vaikuttamaan ulkoisen viestinnän kautta, esimerkiksi tuntisisältökuvauksissa. Esiin nousseiden ideoiden pohjalta esipalvelua päätettiin kehittää informatiivisen mediasisällön kautta, rakentamalla tuntikokonaisuuksista esittelyvideoita. Videosarjan ensimmäinen video löytyy Areenan Youtube kanavalta (liite 3).

Palvelutilannetta itseään alettiin kehittää CES:n ja NPS:n muuttamisen kautta – miten palvelusta saa vaivattomamman asiakkaalle ja miten pystytään nostamaan asiakkaan suositteluhalukkuutta. Lähdettiin etsimään palveluprosessin turhia kohtia, jotka tuottavat asiakkaalle ylimääräistä työskentelyä, mutta eivät nosta palvelun arvoa. Esiin nousi nopeasti leimaussysteemin tarpeettomuus. Tullessaan salille asiakas väläyttää kulkulätkäänsä lukijalle, joka merkitsee

asiakkaan saapuneeksi salille, mutta ei tunnille. Päätettiin muuttaa prosessia niin, että leimaamisen hoitaa aina valmentaja manuaalisesti tunnin alussa. Tällöin jokainen asiakas saa heti tunnin alussa palvelukontaktin valmentajan huomioidessa hänet saapuneeksi. Lisäarvon tuottamiseksi nousi esiin tunnin jälkeinen tilanne. Tällä hetkellä valmentajan on usein siirryttävä suoraan seuraavan tunnin vetämiseen. Olisikin pohdinnan arvoista voisiko tunnin lopettaa aina 50-55 minuutin kohdalla. Valmentajalle jäisi aikaa jutella asiakkaiden kanssa aidosti siitä, miltä treeneissä tuntui. Toisaalta asiakkaalla on mahdollisuus lähestyä valmentajaa henkilökohtaisten havaintojen kanssa esimerkiksi liikkeiden tekniikoista tai kehitymispoluista.

Kun oli hahmotettu isot kokonaisuudet, pureuduttiin palveluprosessin pienempiin yksityiskohtiin Service Blueprintin kautta (liite 4). Käyttämällä asiakasnäkökulmaa pystytään blueprintin avulla nostamaan esille arvontuottomahdollisuuksia, jotka ohitetaan helposti, jos kuvaus aloitetaan palveluntuottajan näkökulmasta. Keskittyminen palvelun tuottamiseen nostaa esille ainoastaan ongelmia tuotantoprosessissa. Onkin tärkeää löytää mahdollisuudet palvelun tuottamiseen ennen itse palveluprosessin kehittämistä (Tuulaniemi 2011, 210-214). Havaittiin selkeästi kohtia jolloin asiakas saattaa jäädä liian yksin palveluprosessin aikana. Esimerkkinä tunnin alku ja siirtyminen valmentajan luota takaisin asiakaspalveluun. Löydösten kautta tilanteeseen oli helpompi reagoida.

Palveluliiketoiminnan keskiössä ovat viestintätaidot, joita asenne ja empaattisuus tukevat (Tuulaniemi 2011, 257). Viestinnällä on iso rooli yrityksen menestymisessä. Viestinnän kehittämistä lähestyttiin kahden kokonaisuuden kautta: sisäinen ja ulkoinen viestintä, missä pääkehityskohteet ovat sisäisessä viestinnässä tavoitteiden ja toimenpiteiden yhtenäistäminen ja toisaalta ulkoisessa viestinnässä tiedon läpinäkyvyys ulospäin markkinoinnin ja viestinnän kautta. Sisäisen viestinnän kehittämiseksi yritykselle luotiin selkeät kanavat ja ohjeet tiettyjen kokonaisuuksien ilmoittamiseen. Lisäksi nousi esiin miksi ainoastaan osakkailla ja asiakkaila on oma. Ulkoisen viestinnän ja läpinäkyvyyden parantamiseksi Areenalle haluttiin luoda kehitystarina, missä tuodaan selkeästi asiakkaalle yrityksen historian kautta vaalittavat arvot ja lupaukset selväksi. Lisäksi ulkoiseen viestintään nostettiin esille sosiaalisen median käytön tehostaminen. Yrityksellä on mahdollisuus lähestyä asiakasta sen kautta, mutta myös pyytää asiakasta tuomaan käyttökokemuksensa esille palvelun

jälkeen (Korpi, T. 2010, 105-108). Työpajan tehtävän myötä nousi Areenan arvolutupauksiksi Laadukas valmennustoiminta vahvan yhteisöllisyyden tuke-  
mana. Osakkaan sanoin ”Areena on inspiroiva liikuttaja, jonka toiminnasta alle  
50% tapahtuu salin seinien sisäpuolella” (Kortepuro 19.10.2017). Lisäksi ul-  
koista viestintää ohjaaviksi periaatteiksi muodostettiin kaksi johdattelevaa ky-  
symystä: Miksi asiakas kiinnostuisi ja miksi hän jakaisi tätä tietoa eteenpäin.  
Näin kaikesta viestinnästä saadaan mahdollisimman arvokasta ja tyhjä viesti-  
minen saadaan karsittua.

Kolmas ja kenties tärkein työpajan aihealue oli korkean NPS luvun valjastami-  
nen hyötykäyttöön. Yleisesti yli 50 pisteen NPS lukua pidetään korkeana (Tuu-  
laniemi 2011, 241). Areenalla tämä luku nousi 83een. Tämä ei kuitenkaan ole  
näkynyt Areenan toiminnassa erityisemmin. Pohdintaa ohjasi ajatus ’Miten  
saamme asiakkaan suosittelemaan palvelua’. Suosittelemisen todennäköisyys  
nousee, kun tiedetään, että siitä on konkreettista hyötyä myös itselle. Tämän  
pohjalta rakentui asiakkaille tehty bonusjärjestelmä, jolla seurataan yksittäisen  
asiakkaan salille tuomaa uutta asiakasvirtaa. Parhaimmat promootorit hyöty-  
vät työstään konkreettisin hyödykkein kuten esimerkiksi ansaitsemalla itsel-  
leen mahdollisuuden osallistua vain promootoreille tarkoitettuihin  
workshoppeihin.

Koko työpajan ajan johdettiin keskustelua tavoitteiden ja asiakkaan kautta.  
Koska asiakas ei ollut paikalla hyödynnettiin näkymätöntä asiakasta eli otettiin  
työpajaan mukaan tyhjä tuoli, mikä kuvasti asiakasta. Näin pystyttiin viemään  
ajattelua eteenpäin pitäen asiakas jatkuvasti mukana prosessissa. (Kor-  
kiakoski & Gerdt 2016, 99.)

Ideointia itsessään johdettiin divergenssin kautta, milloin ideoita halutaan tuot-  
taa mahdollisimman paljon. Tämän jälkeen tuotiin pöytään takaisin resurssit ja  
arvot ja ruvettiin karsimaan ideoita eli käytettiin konvergenssia. Kyselyn ana-  
lyysiin pohjautuen ja yrityksen lähtötilanne ja strategiat huomioiden pystyttiin  
karsimaan parhaimmat toimintamallit. (Tuulaniemi 2011, 113.)

## **6.1 Rekrytointiprosessi**

Yhtenä kehityskohteena nousi työn aikana uusien ohjaajien rekrytointi. Tätä varten luotiin Areenalle viisiportainen koulutuskokonaisuus, mikä sisältää osallistumisen tunneille, koulutuspäivät, apuvalmentajana toimimisen, pääohjaajana toimimisen arvioidussa tilanteessa sekä arvioinnin pohjalta rakennetun henkilökohtaisen kehityssuunnitelman luomisen.

Uusia ohjaajia lähdettiin hakemaan Vierumäen sekä Pajulahden nykyisistä ja valmistuneista opiskelijoista. Rekrytointiviesti (liite 5) lähetettiin 12.10. Facebookin eri ryhmiin. Kontaktointien kautta jatkoon valittiin kaksi Vierumäen opiskelijaa, jotka ovat aloittaneet koulutuksen.

Ohjaajia haettaessa painotettiin erityisesti henkilön potentiaalia kehittyä. Tämän ominaisuuden kautta pystytään varmistamaan henkilön toimintatapojen mukautuminen asiakkaan tarpeiden mukana (Korkiakoski & Gerdt 2016, 109)

Koulutusputken tavoitteena on varmistaa ammattitaitoisien valmennuksen säilyminen Areenalla ohjaajavaihdoksen jälkeen sekä luoda uusille valmentajille mahdollisuuksia kehittää itseään osana salin toimintaa. Alkuun valmennus on tarkasti etukäteen suunniteltua, mutta tavoite on pikkuhiljaa antaa ohjaajille enemmän vapautta ammattitaidon kehittyessä. Jälleen kun, annetaan vapautta toiminnan eteenpäin viemiseen, nousee tärkeään rooliin kaikkien osapuolten tietoisuus lähtötilanteesta eli arvoista ja tavoitteista eli suunnasta, mihin halutaan kulkea. Tämän varmistaminen on tärkeä osa koulutuskokonaisuutta.

## **6.2 Jatkotoimenpiteet**

Toiminnan kehittämisen kannalta tärkeintä on jatkumon luominen kehitysprosessiin. Jatkumo puolestaan luodaan sitouttamalla osakkaat tuotekehitykseen mukaan. Kuten aiemmin havaittiin Tuulaniemen lähestymistavoista (2011, 104), seuranta on palvelumuotoilun viimeinen osa. Seurannan avulla havaitaan tehtyjen muutosten vaikutukset palvelun luonteeseen ja asiakkaiden tunteuksiin. Kun muutoksia havaitaan, on niihin helppo myös reagoida. Siksi sitouttaminen seurannan toteuttamiseen on tärkeässä roolissa.

Mikä motivoi ihmistä sisäisesti? Saamme motivaatiota psykologisista perustarpeista: autonomiasta eli kyvystä tehdä itse päätöksiä, kyvykkyydestä eli yksilö kokee tehtävät sopivan haastaviksi, jolloin hän vielä selviytyy niistä, mutta ei turhaudu liioihin epäonnistumisiin sekä yhteisöllisyydestä (Deci, E. & Ryan, R. 2000, 229). Viimeisenä toimenpiteenä on varmistaa näiden osa-alueiden täyttyminen yrityksen sisäisissä toimintamalleissa ja erityisesti kehitystoimenpiteissä. Autonomia otettiin huomioon jo kehitystyöpajassa, missä osakkaat saivat itse luoda ja ideoida toiminnan kehittämistä. Tällöin koetaan, että muokataan asioita siten, että pystytään itse vaikuttamaan niihin. Kyvykkyyden tunne varmistetaan jakamalla tavoitteet pienempiin osatavoitteisiin, jolloin onnistumisenkokemuksia tulee useammin ja tavoitteet tuntuvat realistisemmilta suuruuden ja aikataulutuksen puolesta. Yhteisöllisyyttä lähdettiin kehittämään tiimihengen rakentamisen kautta eli Areenalle suunniteltiin työntekijäpäivät, mihin osallistuvat kaikki ohjaajat ja osakkaat yhdessä.

### **6.3 Kehityssuunnitelma**

Työn lopullisena tuotoksena muodostui yksinkertainen kehityssuunnitelma (liite 6), minkä pohjalta Areena pystyy selkeästi toteuttamaan asioita, jotka työssä nostettiin kehityskohdiksi. Suunnitelma on luotu yhden A4 paperin muotoon, jotta se on helppo tulostaa ja pitää esillä Areenan henkilökunnan tiloissa. Kehityssuunnitelman jokainen askel on kuvattu jo aikaisemmassa vaiheessa työtä. Tämän tarkoituksena on koota puhutut asiat yhdeksi, selkeäksi kokonaisuudeksi.



## 7 Pohdinta

Areenan palvelut ovat oletettua korkeammalla tasolla. Puutteita havaittiin erityisesti etukäteen tiedossa olleissa kokonaisuuksissa. Työn avulla pystyttiin nostamaan esiin niiden vaikutukset asiakaskokemukseen ja täten liiketoimintaan. Havaittuihin heikkouksiin oli myös helpompi puuttua, kun ne oli työn kautta tuotu konkreettisesti esille. Työpajan suunnitteluprosessin kautta kaikki kehityskohtiin löydettiin ratkaisuja, jotka poistavat tai minimoivat ongelman.

Teoriassa esiin nostettu sisäinen työympäristö on jäänyt Areenan organisaatiossa vähäiselle huomiolle. Teoriassa jo todettiin sen vaikutukset myös asiakaskokemukseen. Pienessä organisaatiossa on helppo ajatella viestinnän toimivan itsestään. Todellisuudessa se vaatii suunnittelua samoin kuin kaikki muukin toiminta. Työssä todetut sisäisen toiminnan vaikutukset korostavat viestinnän tärkeyttä ja työyhteisön luomista. Kehittämällä sisäistä viestintää ja tiivistämällä työyhteisöä, voidaan saavuttaa merkittäviä positiivisia muutoksia asiakaskokemukseen.

Jotta toimintaympäristö voidaan kehittää entisestään, tulee asiakastyytyväisyyttä tutkia säännöllisin väliajoin. Sopivana aikavälinä toimii kuusi kuukautta, jolloin muutoksia ehtii tapahtua, mutta asiakkaat eivät koe, että heidän aikaa viedään turhaan erilaisten kysymysten merkeissä. Nämä päivämäärät ovat merkattuna ylös kehityssuunnitelman portaikkoon ja ne ovat ajoitettu kalenterivuoden kannalta optimaalisiin kohtiin

Toistettaessa kysely tarvitaan vastausten keräämiseen hieman enemmän aikaa ja systemaattisempi suunnitelma, mikä on kaikille selkeä. Ajankäytön tulee kuitenkin olla tehokasta. Kaikille selkeät sävelet viestivät myös asiakkaille selkeästä toiminnasta, kun kaikki ovat selvillä aikatauluista. Lisäksi olisi syytä liittää asiakkaan käyttämä palvelu (10krt, kk, omatoimi) osaksi kyselyä. Tällöin voidaan pohtia asiakkaan tarpeita suhteessa hänen käyttämiin palveluihin eli mitkä kokonaisuudet asiakkaat mieluiten valitsevat.

Areena linkittää hyvin markkinoinnin ja asiakaspalvelun samaan kanavaan. Tämän mahdollistaa suhteellisen pieni organisaatorakenne. Tätä vahvuutta

tulee jatkossakin hyödyntää erityisesti uusien workshoppien tullessa tarjontaan. Ulkoisen markkinoinnin lisäksi ohjaaminen kohti sisäistä markkinointia on iso kehitysaskel.

Osakkaat olivat erittäin tyytyväisiä työhön. Yritys pystyy hyödyntämään tuloksia tulevaisuudessakin. Toteuttamisprosessi oli haasteellinen, mutta asetetut tavoitteet saavutettiin. Osatavoitteiden asettamisesta projektissa oli hyötyä tekijälle ja tilaajalle.

## Lähteet

- Asiakastieto 2017. EBN Areena Oy. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/ebn-areena-oy/26621008/taloustiedot> Luettu: 1.10.2017.
- Berry, L. & Zeithaml, V. & Parasuraman, A. 1990. Five Imperatives for Improving Service Quality. A&M University. Texas.  
<http://sloanreview.mit.edu/article/five-imperatives-for-improving-service-quality/>
- Customer Service Manager 2016. 10 Key Steps to Customer Orientation. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-orientation.html>. Luettu: 10.10.2017.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior Department of Psychology. University of Rochester. Luettavissa: <http://users.ugent.be/~wbeyers/scripts2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. Luettu: 8.10.2017.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business to business services. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526044743/isbn9789526044743.pdf>. Luettu: 10.10.2017.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum. Helsinki.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Porvoo.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo.
- Helgesen, Ø. 2006. Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. Journal of Marketing Management.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Talentum.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent. Helsinki.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua - Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Werkkommerz. Tampere.

Kortepuro, J. 19.10.2017. Osakas. EBN Areena Oy. Sähköposti

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum. Viro.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Performance Research Associates. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Rastor Oy. Helsinki.

Strategyzer 2017. Business Model Canvas. Luettavissa: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> Luettu: 11.11.2017.

Tehden 2017. Asiakastietojärjestelmä. Asiakasraportti. Luettu 1.10.2017.

Thompson, B. 14.6.2012. Let Your Customers Inspire You! Four Stages of the Customer-Centric Journey – Customer Think Corp. blogi. Luettavissa: [http://customerthink.com/let\\_your\\_customers\\_inspire\\_you\\_four\\_stages\\_of\\_customer\\_centric\\_journey/](http://customerthink.com/let_your_customers_inspire_you_four_stages_of_customer_centric_journey/) Luettu: 13.10.2017.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen. Talentum. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2005 Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tuotantotalouden laitos. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 9.10.2017.

Väestöliitto 2017. Vuorovaikutus. Luettavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-ja-muut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/> Luettu: 13.10.2017.

YTJ 2017. EBN Areena Oy. Luettavissa: <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2543791&tar-kiste=111066FD827DE2573B233606558F3FB6C5A92D0D> Luettu: 1.10.2017.

# Liitteet

## Liite 1. Asiakaskysely saateviesteineen

### EBN AREENA | ASIAKASKYSELY

Vastaa seuraaviin väittämiin:  
Ympyröi sopivin vastausvaihtoehto

**Esitiedot**  
Merkitse rastilla sopivin vastausvaihtoehto

<b>Sukupuoli</b>	<b>Valitse seuraavista:</b>
Mies <input type="checkbox"/>	Opiskelija <input type="checkbox"/>
Nainen <input type="checkbox"/>	Työelämässä <input type="checkbox"/>
Jokin muu <input type="checkbox"/>	Työtön <input type="checkbox"/>
	Eläkeläinen <input type="checkbox"/>
<b>Ikä</b>	<b>Kuinka usein harjoittelet salilla</b>
<18 <input type="checkbox"/>	<1 krt kuukaudessa <input type="checkbox"/>
19-24 <input type="checkbox"/>	1-3 krt kuukaudessa <input type="checkbox"/>
25-34 <input type="checkbox"/>	1-3 krt viikossa <input type="checkbox"/>
35-44 <input type="checkbox"/>	4 tai enemmän viikossa <input type="checkbox"/>
45-> <input type="checkbox"/>	

Miten kuvailisit viihtyvyyttäsi seuraavilla tunneilla:  
Ympyröi sopivin vastausvaihtoehto

<b>CT Kunto</b>
En viihdy ollenkaan = 1   2   3   4   5   6 = Viihdyn erittäin hyvin   E = En osaa sano
<b>CT Voima</b>
En viihdy ollenkaan = 1   2   3   4   5   6 = Viihdyn erittäin hyvin   E = En osaa sano
<b>Painonnosto</b>
En viihdy ollenkaan = 1   2   3   4   5   6 = Viihdyn erittäin hyvin   E = En osaa sano
<b>KPV</b>
En viihdy ollenkaan = 1   2   3   4   5   6 = Viihdyn erittäin hyvin   E = En osaa sano
<b>Mobility</b>
En viihdy ollenkaan = 1   2   3   4   5   6 = Viihdyn erittäin hyvin   E = En osaa sano
<b>Movement</b>
En viihdy ollenkaan = 1   2   3   4   5   6 = Viihdyn erittäin hyvin   E = En osaa sano

#### Kalenterissa on tarpeeksi minulle sopivia tunteja

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Olen kehittynyt tunneilla

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Valmentajat ovat ammattitaitoisia

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Areenalla on hyvä yhteishenki tunneilla

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Tilat ja välineet ovat kunnossa

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Tilat ovat siistit ja puhtaat

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Asiakaspalvelu on ystävällistä ja toimivaa

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

#### Tiedän areenalla tapahtuvista workshoppeista

Täysin eri mieltä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 = Täysin samaa mieltä | E = En osaa sano

### Avoimet kysymykset

Mitä kautta saat parhaiten tietoa salin toiminnasta?

Jos sinulla olisi vapaat kädet, miten kehittäisit toimintaa?

#### Suosittelisin palvelua muille

En missään nimessä = 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 = Ehdottomasti

Moikka treenaaja,

EBN Areenan toiminta on jatkuvasti mennyt eteenpäin ja nyt on tullut aika kuunnella salimme tärkeintä henkilöä eli sinua.

Alapuolet löydät linkin asiakaskyselyyn, mitä käytetään osana valmentajamme Tuomas Katilan opinnäytetyötä.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNYyfh\\_58EIAiXJv83c5L0lucfCLSNS\\_pUtdZ-vVkm6-h88w/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfNYyfh_58EIAiXJv83c5L0lucfCLSNS_pUtdZ-vVkm6-h88w/viewform)

Vastaaminen vie sinulta muutaman minuutin, mutta antaa meille tärkeää tietoa toiminnastamme. Vastaathan kyselyyn 9.10. klo 23 mennessä.

Kiitos jo etukäteen,

EBN Areenan tiimi

## **Liite 2. Osakkaiden saateviesti**

Moikka,

Laitan alapuolelle kaksiosaisen haastattelun (vie aikaa n.30 minuuttia).  
Voit laittaa omat vastauksesi suoraan alkuperäiseen viestiini tai kopioida sen sellaisenaan uudeksi viestiksi.

Haastattelun ensimmäinen osa sisältää asiakkaille lähteneen asiakaskyselyn.  
Tehtävänäsi on ARVIOIDA, mitä asiakkaat vastasivat.  
Ohjeistan vielä tarkemmin, miten tämä menee käytännössä.

Haastattelun toinen osio on Business Canvas Model, mihin vastaat tämän hetken tietämyksesi mukaan esittämiini kysymyksiin.  
Kysymyskohtaiset ohjeistukset itse kyselyssä.

**HUOM! HUOM! HUOM!**

Vastaathan kysymyksiin itsenäisesti konsultoimatta muita osakkaita tai salintoimintaan kytkeytyviä henkilöitä.  
Pyydän, että et myöskään tarkista tietoja jäsenrekisteristä tai muusta vastaavasta tietokannasta.

**DEADLINE perjantai 13.10. klo 12 mennessä**

## **Liite 3. Tuntikuvaus**

Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=LT6lGXjcs-A>

## Liite 4. Service Blueprint

EBN Areenalle saapuu uusi asiakas, joka osallistuu ensimmäistä kertaa tunnille. Oheessa on kuvattuna asiakkaan kulkema matka palvelupolkuna. Asiakas on EBN Areenan yleisin asiakas eli työssä käyvä naispuolinen henkilö n.30 vuotias														
Front office	Asiakas Kaisa	Kaisa näkee youtube - trailerin ja luo itselleen liikunnan aloittamisesta	Kaisa siirtyy videoilta facebook sivulle lukemaan lisää toiminnasta ja kontakti salin	Kontaktoinnin seurauksena Kaisa varaa itselleen kalenteriin vapaata tiistain movement tunnille	Kaisa saapu salille ensimmäiselle tunnille	Kaisa tapaa asiakaspalvelija n, joka esittelee paikat	Kaisa siirty pukutiloihin vaihtamaan treenivaatteet päälle	Kaisa saapuu odottelemaan tunnin alkamista ja tapaa valmentajan. Juttelee muiden asiakkaiden kanssa	Kaisa on tunnilla tekemässä harjoitteita muiden osallistujien kanssa	Tunti loppuu ja Kaisa keskustelee valmentajan kanssa	Kaisa siirtyy pukuhuoneisiin	Kaisa siirtyy takaisin asiakaspalvelija n luokse hoitamaan jatkojäsenyyden kuntoon	Kaisa poistuu salin tiloista	Kaisa on takaisin kotona
	Palvelun toteuttaja Henkilöstö			Viestinnästä vastaava henkilö kuuntelee Kaisan tarpeet		Asiakaspalvelija ottaa asiakkaan vastaan, merkkää saapuneeksi ja antaa tilojen esittelykierrokse n		Valmentaja esittelee itsensä ja opastaa lyhyesti tunnin kuluista ja yleisistä käytännöistä	Valmentaja neuvoa tekniikoissa ja antaa palautetta onnistuneista suoritteista	Valmentaja lähestyy asiakasta kysyen, että mitä vaikutti. Lisäksi valmentaja tarjoaa jäsenysvaihtoe htoja.		Asiakaspalvelija hoitaa jäsenyyden kuntoon ja neuvoo asiakkaan tarpeisiin sopivimman ratkaisun	Asiakaspalvelija pitää huolen, että saa asiakkaaseen vielä viimeisen kontaktin juuri ennen tiloista poistumista. Sanoo moikat ja viestittää palaavansa sovituihin asioihin.	
	Järjestelmät/ Tilat	Sosiaalisen median markkinointi ja viestintä	Areenan virallinen fb-sivu		Aulasta syntyvä ensivaikutelma		Pukuhuoneisiin sijoitettua markkinointia				Pukuhuoneisiin sijoitettua markkinointia			
ASIAKKAALLE NÄKYVÄN RAJA														
Back Office	Palvelutuotanto	Videon tuotto  Videon julkaisu  Aktiivinen mainonta		Henkilöstö merkkää Kaisan tiedot järjestelmään ja varaa hänelle paikan tunnilta	Asiakaspalvelija lla on etukäteen tiedossa asiakkaalle sopivimmat jäsenysvaihtoe hdot	Tilojen esittely on etukäteen suunniteltu prosessi, mikä tapahtuu aina samassa järjestyksessä			Valmentaja on suunnitellut tunnin etukäteen			Asiakaspalvelu merkkää tarvittavat lisätiedot ylös asiakkaasta		Asiakaspalvelu lähestyy asiakasta jälkipalvelun keinoin

## Liite 5. Ohjaajien rekrytointiviesti

Moikka,

Oletko kiinnostunut kehonpainoharjoittelusta? Etsitkö itsellesi kokemusta valmentajana? Me haluamme tarjota sinulle mahdollisuuden tähän sekä täydentää samalla ammattitaitoasi voima- ja liikkuvuusharjoittelun valmentamisessa!

Etsimme Lahdessa sijaitsevan EBN Areenan huikeaan tiimiin uusia valmentajia. Työtehtävinä on erilaisten tuntien vetäminen viikon aikana. Näissä tunneissa painotus kuitenkin omalla kehonpainolla tekemisessä. Tietysti jos intoa löytyy laajentaa omaa valmennusantia, niin kalenterista löytyy myös tunteja painojen kanssa työskentelyyn.

Tämä on myös oiva mahdollisuus suorittaa opintoihin liittyviä työharjoitteluita tai miksei vaikka erilaisia projektejakin.



Työ itsessään alkaa ensi vuoden alusta. Ennen töiden alkua haluamme varmistaa, että sinulla on tarvittavat eväät valmentamisen aloittamiseen. Tarjomme sinulle ilmaiseksi kattavan koulutuksen kehonpainoharjoittelun valmentamiseen sekä oman osaamisen syventämiseen. Koulutus sisältää seuraavat osa-alueet:

Osallistuminen tunneille treenaajana

2 päiväinen koulutus tuntisisältöihin ja liikkeisiin

Toimiminen apuohjaajana

Itsenäinen tunnin ohjaaminen valvotussa tilanteessa

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman luominen

Kouluttajana toimii allekirjoittanut.

Olen opinnäytetyötä vaille valmis liikunnanohjaaja (AMK)

Yrittäjä | Movement Coach - Tuomas Katila

Valmentaja ja kouluttaja | EBN Areena

Assistentti ja kouluttaja | Personal Trainer Akatemia

Assistentti ja valmentaja | Movement Center Helsinki

Unohtamatta: Street Workout SM Overall Winner 2015

Työ itsessään vaatii sinulta tarkkaa silmää tekniikoiden havainnointiin ja kykyä puskea treenaajia juuri sopivasti turvallisen kehittymisen varmistamiseksi.

Tämä varmasti kehittyy tekemisen ja koulutusten myötä. Kuitenkin tärkein ominaisuus on halu kehittyä kehonpainoharjoittelussa myös itse. Pelkkä koulutus siis ei riitä takamaan valmennusosaamistasi. Kaiken tämän päälle kun laiteetaan rennon rempseä asenne harjoittelua kohtaan niin paketti alkaa olla kohdillaan!

Tässä vielä muutama hyödyllinen linkki, joista löydät lisää tietoa EBN Areenan toiminnasta:

Nettisivut | <http://www.ebnareena.fi/>

Instagram | [https://www.instagram.com/ebn\\_areena/](https://www.instagram.com/ebn_areena/)

Youtube | <https://www.youtube.com/watch?v=Gnf8R9KE-sM>

Jos kiinnostuit, voit ottaa suoraan yhteyttä muhun

[tuomas.katila.93@gmail.com](mailto:tuomas.katila.93@gmail.com)

050 3081434 (jos en vastaa puheluun, laita tekstiviestillä soittopyyntö

## Liite 6. Kehityssuunnitelma

<p><b>Työyhteisön kehittäminen</b> Luodaan fb-ryhmä valmentajille Päätetään kevään tapaamiset Pidetään kiinni tapaamisista</p> <p><b>Sisäinen viestintä</b> Kukaa vastaa, viestin kulkemisesta Huolehditaan viestin kulkemisesta</p>	<p><b>NPS lukeman hyödyntäminen</b> Muodostetaan Sprintit Luodaan selkeät säännöt Tiedotetaan asiakkaita Ylläpidetään seurantaan Sprinttien lopuksi palkitseminen</p>		
	<p><b>Sisäinen markkinointi</b> Tarkistetaan tulevat tapahtumat Selvitetään kuka luo grafiikat Tulostetaan mainoksia salin sisälle</p>		
<p><b>Seurannan luominen</b> Kuka vastaa seurannasta? Milloin on seuraava mittaus? Mitä mittauksilla tavoitellaan? Miten tavoitteeseen päästään?</p>	<p><b>Uusien ohjaajien kouluttaminen</b> Viedään koulutusputki loppuun Varmistetaan laadukasvalmennus Mentorointia tarvittaessa</p>		
	<p><b>Siivous</b> Suunnitelma Toteutus</p>	<p><b>Kirjautuminen</b> Tiedotus</p>	<p><b>SoMe</b> Suunnitelma?</p>